

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Carrera: Licenciatura en Administración

**Propuesta de Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral en la
empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

Alumno: Carlos Guillermo Bulacios

DNI: 29.716.527

Legajo: VADM12856

Tutor: Carlos Vittar

Correo: cguillermo.bulacios@gmail.com

Año: 2021

Índice

Agradecimientos.....	1
Resumen	2
<i>Palabras claves</i>	2
Abstract	2
<i>Keywords:</i>	2
Introducción.....	3
Análisis de Situación	4
<i>Descripción del macroentorno, mediante análisis PESTEL</i>	4
Factores políticos.....	4
Factores económicos	5
Factores sociales.....	5
Factores tecnológicos	6
Factores ecológicos	6
Factores legales	7
<i>Descripción del microentorno, mediante análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	7
Competidores.....	7
Competidores potenciales.....	8
Productos Sustitutos	8
Proveedores	8
Compradores	8
<i>Descripción de la situación, Cadena de valor mediante análisis de las 7 eses de McKinsey.</i>	9
Estrategia (Strategy).....	9
Estructura edilicia y organizacional (Structure).....	9
Sistemas (Systems).....	10
Estilo (Style).....	11
Integración de personal (Staff).....	11
Habilidades (Skills)	11
Shared Values (valores compartidos).....	11
<i>Diagnostico organizacional, mediante análisis FODA</i>	12
Fortalezas.....	12
Debilidades.....	12

Oportunidades	12
Amenazas	13
FODA Cruzado.....	13
<i>Diagnostico organizacional, mediante análisis ANSOFF</i>	14
Producto Actual.....	14
Producto Nuevo.....	14
Mercado Actual	14
Mercado Nuevo	15
Matriz de ANSOFF	15
Marco Teórico	16
<i>Cuadro de Mando Integral</i>	16
Perspectiva Financiera.....	16
Perspectiva del Cliente	17
Perspectiva del Proceso Interno	17
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	17
Diagnóstico y Discusión.....	18
Plan de Implementación	19
<i>Posicionamiento Estratégico</i>	19
Misión.....	19
Visión	19
Valores.....	19
<i>Objetivo General</i>	20
<i>Objetivos Específicos</i>	20
<i>Mapa Estratégico A.J. & J.A. Redolfi S.R.L</i>	21
<i>Cuadro de Mando Integral A.J. & J.A. Redolfi S.R.L</i>	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Presupuesto</i>	23
Proyecto.....	23
Asesoría de terceros.....	23
Aclaración	23
<i>ROI</i>	24
<i>Etapas de Implementación</i>	24
Prueba de Implementación	25
Implementación Definitiva.....	25

<i>Diagrama de Gantt</i>	26
Conclusiones y Recomendaciones	26
Biografía.....	28
Anexos.....	31
<i>Anexo 1</i>	31
Organigrama.....	31
<i>Anexo 2</i>	32
Sistema Informático	32
<i>Anexo 3</i>	33
Proceso de Selección	33
Proceso de Inducción.....	33
<i>Anexo 4</i>	34
Estado de Resultados.....	34

Agradecimientos

A mi familia, mis hermanos que siempre me apoyaron y mis padres que fueron incondicionales en cada etapa de este proceso conteniéndome y brindándome su confianza para nunca bajar los brazos.

A la universidad, que me brindó las condiciones para acceder a una carrera de grado.

Y finalmente a mis tutores y profesores, quienes me acompañaron y motivaron para alcanzar mis objetivos con esfuerzo, dedicación y constancia.

Resumen

El presente Trabajo de Grado se desarrolla, para su implementación en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba, Argentina, dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país.

De la información disponible, se puede observar, como al margen de poseer más de 50 años de experiencia en el rubro, una gran fuerza de venta e infraestructura, presenta cierta ineficiencia en las áreas de RRHH y Sistemas, considerando la alta competencia existente.

Por ello, el objetivo de este trabajo consiste en proponer un modelo de gestión para la empresa, utilizando como herramienta el Cuadro de Mando Integral el cual traducirá la estrategia de la empresa en indicadores y planes de acción que permitirán dirigirla de manera proactiva desde cuatro perspectivas; financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento.

Palabras claves

Comercialización y Distribución, Herramienta de Gestión, Cuadro de Mando Integral, Estrategia Dirigida

Abstract

The present Degree Work is developed, for its implementation in the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. located in the town of James Craik in the province of Córdoba, Argentina, dedicated to the marketing and distribution of food products and cigarettes in the interior of the country.

From the available information, it can be seen, apart from having more than 50 years of experience in the field, a large sales force and infrastructure, it presents some inefficiency in the areas of Marketing, HR and Systems, considering the high existing competition.

Therefore, the objective of this work is to propose a management model for the company, using the Balanced Scorecard as a tool which will translate the company's strategy into indicators and action plans that will allow it to be proactively managed from four prospects; financial, customer, internal process and learning and growth.

Keywords:

Marketing and Distribution, Management Tool, Balanced Scorecard, Directed Strategy

Introducción

A.J. & J.A. Redolfi es una empresa familiar la cual tuvo sus inicios el 1 de Septiembre de 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería. Dichos hermanos en Septiembre de 1975 decidieron separarse y fue entonces cuando Alonso junto con su hijo José, actual presidente de la empresa, emprendieron la distribución mayorista, conformando de esa manera la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre.

A.J. & J.A. Redolfi es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con aproximadamente 6000 clientes, cubriendo casi la totalidad de la Provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis, para lo cual cuenta con una flota de 73 vehículos y 130 personas.

Entre sus proveedores más importantes figuran: Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxi consumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak

Sus clientes son despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etc. con escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos.

La imprevisibilidad debido al contexto que de por si caracteriza al país como inestable y de incertidumbre económica, se le suma la situación de pandemia por COVID-19, situando la empresa en un entorno dinámico e impredecible.

Se dice que tan importante como formular una buena estrategia, es la capacidad de la empresa para medirla y verificar sus resultados. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), es una poderosa herramienta de gestión que apoya la empresa en este sentido.

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), nace de un trabajo mancomunado entre los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton (Kaplan y Norton, 2002) quienes visualizaron que medir las estrategias a partir de los estados financieros no era una solución global buena para la empresa al momento de medirlas, por lo que estudiando empresas de los años 90 observaron que dichas empresas tenían cuadros de mando principalmente apoyados en indicadores financieros. Esta visión financiera al momento de medir estrategias condicionaba en cierto modo la toma de decisiones ya que la presentaba a la misma en el pasado, más que presentar la situación presente y mucho menos futura.

Se puede observar que los Lineamientos Generales definidos por la empresa están relacionados con las Ventajas Competitivas que persigue, Economías de Escala y Diferenciación del Producto, correspondientes a una Estrategia de Diferenciación. El objetivo del trabajo es la implementación de un Cuadro de Mando Integral, herramienta de

gestión que traduce la estrategia de la empresa en objetivos ligados entre sí, los cuales serán medibles a través de indicadores que serán consecuentes con acciones empresariales que buscarán principalmente centrar toda la organización en la estrategia.

Relevancia del Caso: Dentro de los objetivos del CMI se encuentran; traducir la estrategia a términos operativos, alinear la organización a la estrategia, hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el personal de la empresa, hacer de la estrategia un proceso continuo y movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Resumen de Antecedentes: Oreja D´Aloia Octavio 2019 estudió el diseño e implementación de un CMI para el beneficio de la coordinación y organización de los procesos de desarrollo de Neper Select Hotel de la ciudad de Córdoba Capital

Análisis de Situación

Descripción del macroentorno, mediante análisis PESTEL

Factores políticos

Tras la asunción de la Presidencia de la Nación el 10 de diciembre de 2019 por Alberto Fernández, Freedom House, que es una ONG internacional que promueve la democracia, la libertad política y los DDHH, destaca un alto grado de politización en el poder judicial, ejemplificándolo con la liberación de presos kirchneristas. (Montiveros, 2020)

Por otro lado, Argentina es miembro del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) como así también del Grupo de los 20 (G-20), el hecho de pertenecer a dichos organismos favorecen la concreción de acuerdos comerciales, políticos o de cooperación con diversas naciones y organismos. En este sentido, Argentina sostiene que la integración regional es una forma de afrontar la pandemia global y sus consecuencias económicas y sociales. (Dinatale, 2020)

En lo que respecta a COVID-19, la actividad industrial y empresarial en general de la provincia tiene un importante peso a nivel país, por lo que es imprescindible crear condiciones de bioseguridad de los trabajadores. En este sentido, es necesario una guía de carácter obligatorio a seguir por las empresas exceptuadas, como lo es A.J. & J.A. Redolfi S.R.L desde un comienzo por ser la distribución de productos alimenticios su principal actividad comercial, lo que se conoce como Protocolo de Abordaje COVID-19. (Ministerio de Salud-Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2020)

Se puede prever que el gobierno extienda las restricciones conforme a la tensión existente en los hospitales por el nivel de ocupación de camas en terapia intensiva, lo cual afectaría directamente al sector de servicios al aislar a la población modificando su comportamiento de consumo. (Filgueira Belen, 2020)

Factores económicos

Argentina se encuentra con registros inflacionarios muy elevados, con alto grado de desocupación, precariedad y pobreza. Como así también con escasas de divisas a lo que se suma un endeudamiento extremo con pérdida de acceso al crédito voluntario y fuga de capitales domésticos.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el nivel general de Índice de Precio al consumidor (IPC), representativo del total de hogares del país registró en marzo del 3,3% con relación al mes anterior. (INDEC, 2020)

Un Informe del 25 de marzo del 2020 de avance del nivel de actividad. Estimaciones provisorias del PIB para el cuarto trimestre de 2019. La estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el cuarto trimestre de 2019, muestra un decrecimiento de 1,1% con relación al mismo período del año anterior. (INDEC, 2020)

En lo que respecta a COVID-19, se tomaron medidas para cuidar el ingreso de las familias, proteger la producción y el empleo y garantizar el abastecimiento teniendo en cuenta el gran crecimiento de la inflación que tiene como una de sus consecuencias la caída del consumo. Por lo cual de ser necesario se podría estudiar la viabilidad de algunas de las mismas, como ser por ejemplo créditos destinados a empresas o de transporte y logística. (Ministerio de Economía de la Nación, 2020)

Las consecuencias de la cuarentena para los distintos rubros de la actividad económica en Argentina son dispares ya q algunas ramas, entre ellas alimentos, apenas registrarían caídas por quedar eximidas de las restricciones. (ámbito, 2020)

Factores sociales

La Encuesta Permanente de Hogares (EPH) efectuada por INDEC a nivel nacional del cuarto trimestre de 2019 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que, la tasa de actividad se ubicó en 47,2%, la tasa de empleo alcanzó el 43,0% y la tasa de desocupación fue del 8,9%. En relación con el nivel educativo de los ocupados, el 27,8% posee el secundario completo, el 25,0% alcanzó el nivel superior o universitario completo y el 15,9%, el secundario incompleto. (INDEC, 2019)

En Gran Córdoba, según datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), en el cuarto trimestre de 2019 la tasa de empleo y la tasa de desempleo disminuyeron respecto a los datos presentados en el tercer trimestre de 2019. La tasa de actividad descendió de 49,9% a 46,8%, la tasa de empleo disminuyó de 44,4% a 42,4% y la tasa de desempleo descendió de 11,0% a 9,5%. En términos absolutos, se observa que en el Aglomerado Gran Córdoba existen 729.000 personas en actividad, 659.000 tienen empleo y 70.000 están desocupadas. (Dirección General de Estadística y Censos, 2019)

Tras el impacto de la pandemia del coronavirus y las medidas de aislamiento social, el 75% de las empresas presenta una disminución en su nivel de ventas, la cadena de pagos se deterioró y el 51% estima que será necesario reducir su cantidad de empleados en el caso de las empresas de consumo masivo. (Daniel, 2020)

Factores tecnológicos

Argentina está en el puesto 73, sobre un total de 129 países que integran el Global Innovación Index. Se trata de un ranking mundial que ubica a los países en función de su capacidad de innovación. Los líderes absolutos del ranking global son Suiza, Suecia y Estados Unidos. (Dávila, 2019)

La Cámara Argentina del Comercio Electrónico desde el año 2010 realiza un estudio anual de Comercio Electrónico para conocer y comprender su comportamiento en Argentina. La consultora KANTAR realiza una medición sistematizada brindando información relevante para la planificación estratégica y toma de decisiones a la que pueden acceder las empresas del sector. (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2020)

Tras el COVID-19, por una cuestión de conciencia y restricciones, la tendencia al e-commerce está en crecimiento. Estas nuevas tendencias en los factores sociales afectan la demanda de productos modificando entre otras cosas los canales de distribución. (ámbito, 2020)

Factores ecológicos

La lucha contra el cambio climático, la implantación de una economía baja en carbono y la adecuada gestión de los recursos de agua disponibles constituyen, sin duda, algunos de los grandes desafíos mundiales.

En este camino, las organizaciones pueden colaborar y demostrar, al mismo tiempo, su compromiso con la preservación del ambiente, valiéndose de herramientas que miden la huella de carbono y la huella hídrica.

Por su parte, la huella de carbono identifica la cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) que son liberadas a la atmósfera como consecuencia del desarrollo de cualquier actividad. De esta manera, aporta información valiosa sobre sus distintas fuentes de emanación y, a partir de ello, permite establecer un plan de reducción medible cuantitativamente, basado en la aplicación de normas internacionales reconocidas, tales como la ISO 14064-1 e ISO 14067. (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2019)

Un informe global de la compañía Unilever reveló que el 33% de los consumidores eligen marcas en base a su impacto social y ambiental por lo que la sustentabilidad sería un eje determinante en las conductas de los consumidores, también destaca que el 21% de los encuestados elegiría las marcas que presenten de forma más clara su compromiso sustentable en envases y campañas. Por lo cual las empresas de todos los sectores frente a estas nuevas tendencias se encuentran ante una oportunidad de crear valor para sus clientes actuales y potenciales desde la responsabilidad ecológica y social empresaria. (infobae, 2017)

Factores legales

La empresa para mantenerse dentro de un marco legal y evitar sanciones, debe cumplir con las leyes existentes. Entre las que se mencionan: Ley 20.744, Régimen de Contrato de Trabajo; Ley 11.723, Régimen de Propiedad Intelectual; Resolución 299/2011 Higiene y Seguridad Laboral; Ley 10.208 de Política Ambiental de la Provincia de Córdoba y la ordenanza N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano.

El Poder Ejecutivo decidió prohibir los despidos sin causa durante la emergencia sanitaria producto del coronavirus por medio de un DNU 329/2020 firmado el 31 de marzo del 2020 por un plazo de dos meses, tras el intento del Grupo Techint de despedir a 1.450 trabajadores de la constructora por la parálisis de la actividad por causa de la pandemia, y ante el peligro de que las empresas usen el coronavirus como fuerza mayor y pretendan pagar menos de lo que corresponde por ley. (Donato, 2020)

El presidente Alberto Fernández decidió fijar precios máximos en productos esenciales y retrotraer los valores de 2.300 artículos a los que regían el pasado 6 de marzo a partir del Decreto 351/2020 publicado el día 9 de Abril del 2020 en el Boletín Oficial, donde las autoridades municipales tendrán el poder de fiscalización y control de precios, ante un notable incumplimiento de tarifas, por lo que los intendentes podrán de requerir el auxilio de la fuerza pública, realizar allanamientos, secuestrar libros, intervenir la mercadería en infracción y clausurar de forma preventiva por tres días los locales, con posibilidad de prorrogarlos a treinta amparados en el artículo 12 de la Ley de Abastecimiento. (infobae, 2020)

Descripción del microentorno, mediante análisis de las 5 fuerzas de Porter

La empresa se encuentra dentro del Sector Terciario de la economía, ya que engloba aquellas actividades relacionadas con servicios no productores o transformadores de bienes materiales. Específicamente, se dedica a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Competidores

Se puede clasificar a los competidores en dos grupos; mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Las empresas del sector tienden a proporcionar un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, ya que ofrecen un mix de productos de precios bajos, de manera de seguir una estrategia de Diferenciación con sus competidores, por tal motivo la rivalidad es relativamente media en la industria.

Competidores potenciales

Si bien existen sectores que requieren de economías de escala para su viabilidad, en general con una inversión relativamente baja se puede entrar en la industria teniendo en cuenta que esta no se caracteriza por que el cliente le deba exclusividad a su proveedor lo que hace que la competencia sea muy alta. Por lo que a nivel general la presión competitiva de competidores potenciales es alta.

Productos Sustitutos

Al no estar las ventas enfocadas en un producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado, la empresa posee una cartera de productos muy variada cubriendo la necesidad del cliente con un producto específico. Son pocas las empresas que brindan el servicio de comercialización y distribución como A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., por otro lado, los productos que comercializan pueden conseguirse en hipermercados, comercios mayoristas y minoristas. Por lo que la existencia de sustitutos en baja.

Proveedores

El margen de marcación o mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., tomándola como empresa testigo de la industria, oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor.

En relación a dicho volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor, por lo cual su poder de negociación será relativamente medio.

Compradores

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

Descripción de la situación, Cadena de valor mediante análisis de las 7 eses de McKinsey.

Es un modelo que reúne 7 factores internos básicos para el funcionamiento adecuado de la empresa, permitiendo evaluar si la estrategia está alineada con las actividades que se desempeñan actualmente. (Ingenio Empresa, 2021)

Estrategia (Strategy)

El Gerente comercial, cuyo rol en este momento lo realiza el gerente general y por ello no se encuentra en el organigrama, es quien realiza la planificación estratégica a mediano y largo plazo.

Los empleados no participan en la toma de decisiones, aunque en coherencia con los valores de la empresa, fomentan la consulta permanente a los directivos de la empresa buscando compartir decisiones.

La empresa brinda un amplio surtido de productos y con el objetivo de maximizar las ventas, lograr una mayor cobertura de mercado, mantener la fidelidad de sus clientes y captar nuevos, lleva a cabo una estrategia de Diferenciación a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Estructura edilicia y organizacional (Structure)

Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10. Cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades. Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las sucursales.

Su estructura formal está encabezada por el Gerente General quien también cumple la función de Gerente comercial. Cuenta con dos gerencias, Gerencia de Ventas y Gerencia de Administración y Finanzas. A su vez de la Gerencia de ventas tiene dos departamentos: Supervisión de vendedores Varios y Vendedores. La Gerencia de Administración y Finanzas tiene cinco departamentos: Cobranzas, Facturación, Formación de Precios, Bancos y Jefe de Depósito y Logística la cual tiene a su vez cuatro secciones: Distribución, Control de Stock, Picking y Mantenimiento. Por último como autoridad de Staff se encuentran: Contadores, Higiene y Seguridad y Asesores Legales. (Ver anexo 1).

Sistemas (Systems)

La empresa cuenta con un sistema al que puede acceder de forma interna y ver al detalle quienes son individualmente sus clientes, aunque no los clasifican por volumen ni por comportamiento de compra.

Su sistema actual para captar clientes es mediante el uso de redes sociales en general: mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores. No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. No obstante, haciendo uso del posicionamiento de la empresa patrocinan eventos y equipos deportivos. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto.

El proceso de comercialización consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas. Para el abastecimiento, los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto. En cuanto a la recepción se cumplimenta luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores. Al llegar el camión al depósito, se descarga la mercadería empaquetada en pallets de mono productos y multiproductos, Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar, para lo cual, no existe un sistema informatizado, como ser códigos de barras, sino que se hace de forma manual. Si la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda. Dentro de Ventas, se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto, por otro lado, no tienen planes de financiación para sus clientes, el 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

Respecto a la selección de empleados no tienen un proceso, simplemente, se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General

Si bien la empresa no cuenta aún con una política de gestión ambiental, tienen inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas. Tampoco tienen análisis de siniestralidad, pero, todas las máquinas nuevas fueron compradas recientemente para minimizar daños y solo valoraron en el año 2016 todo desde el seguro para poder establecer la cobertura.

Estilo (Style)

El liderazgo de la empresa se caracteriza por ser formal y directivo, se encarga de promover un buen clima laboral, la activa participación del personal y el consenso, manifestando compromiso y suministrando los recursos necesarios para cumplir con los objetivos planteados. No se destaca un líder informal.

Dentro de los valores de la empresa destaca la Confianza al cumplir con lo comprometido, honrando la palabra empeñada al sentirse participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

Integración de personal (Staff)

La Dirección General es la que se encarga de gestionar las condiciones del ambiente de trabajo.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado. Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. A destacar, la empresa en general tiene una buena relación con sus empleados y les da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.

Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores, quienes a su vez asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

Habilidades (Skills)

Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios.

Cabe destacar que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error, como así también es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna.

Shared Values (valores compartidos)

Los Valores Compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Representa los valores centrales de la empresa que se encuentran evidenciados en la Misión de la misma: Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una

extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Diagnostico organizacional, mediante análisis FODA

La herramienta de diagnóstico el FODA busca las diferentes combinaciones entre los factores internos (recursos y capacidades) capaces de generar fortalezas y debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas u oportunidades de negocio. Su combinación agrupa las estrategias en: FO (fortalezas/oportunidades), DO (debilidades/oportunidades), FA (fortalezas/amenazas), DA (debilidades/amenazas).

Fortalezas

Empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, con 50 años de experiencia en el sector mayorista de productos alimenticios y continuo crecimiento, comercializando productos de grandes empresas. Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik. Posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos que ofrece. Tiene solvencia financiera. Posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar y goza de una excelente relación con sus proveedores. Cuenta con Máquinas nuevas, servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, con una fuerza de ventas de más de 35 vendedores. En general la empresa tiene una buena relación con sus empleados

Debilidades

Falta de Áreas de Recursos Humanos y de Higiene y Seguridad. No tienen un proceso de selección de empleados, tampoco de inducción para los distintos cargos y puestos. Hay baja rotación del personal. Promoción interna con un criterio de la confianza,. No hay un Sistema Informatizado para el abastecimiento en la recepción. Lo mencionado produce ineficiencia en el cumplimiento de sus funciones, provocando un malestar interno que se traducirá en mayores costos operativos y de insumos que impactaran financieramente la empresa.

Oportunidades

Prestamos, programas y herramientas para impulsar el crecimiento de las Pyme que otorgaría el gobierno.

Considerando el crecimiento del comercio electrónico, desarrollar una Pagina Web y/o app para dispositivos móviles, que le permita desarrollar un nuevo mercado, servicio de atención al cliente como seguimiento post venta, reclamos, sugerencias, publicitar nuevos productos, servicios y promociones, etc.

En el contexto de pandemia por COVID-19, se incrementó la apertura de pequeños comercios de barrio, los cuales representan potenciales clientes para la empresa.

Amenazas

El incremento en el número de vendedores en la competencia, el ingreso de nuevos mayoristas o distribuidores, como así también una Integración hacia adelante de los proveedores representan las principales amenazas a la que está expuesta la empresa en su microentorno. Por otro lado, desde el macroentorno la empresa, se puede ver amenazada por la comercialización ilegal (productos robados y/o sin facturación), el contexto económico inflacionario y la corrupción política medianamente alta.

FODA Cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias Ofensivas (Maxi-Maxi): Crear un departamento de MKT que le permita incrementar la fidelización de clientes aprovechando su estructura como empresa, las facilidades y servicios que brinda, como así también incrementar su cantidad. De ser conveniente, hacer uso de préstamos, programas y herramientas para impulsar el crecimiento de las Pyme que otorgaría el gobierno, aprovechando su posición de liderazgo y experiencia. Diversificar sus activos mediante inversiones paralelas en el mercado financiero, como ser, el lanzamiento de una tarjeta de crédito para financiar a sus clientes.</p>	<p>Estrategias de Reorientación (mini-Maxi): Evaluar la viabilidad de crear las Áreas de Recursos Humanos y de Higiene y Seguridad como así también la adquisición de un Sistema Informatizado para el abastecimiento en la recepción, haciendo uso de los préstamos, de ser conveniente, que otorgaría el gobierno.</p>
Amenazas	<p>Estrategias Defensivas (Maxi-mini): Valerse de su liderazgo en el mercado que participa, sumado a 50 años de experiencia que la respaldan, su ubicación estratégica y toda su estructura como empresa para afrontar el ingreso de nuevos mayoristas o distribuidores. Aprovechar su solvencia financiera y experiencia convenientemente de cara al contexto económico inflacionario actual.</p>	<p>Estrategias de Supervivencia (mini-mini): Diagramar un proceso de selección de empleados y de inducción para los distintos cargos y puestos, como así también desarrollar un módulo en el sistema de abastecimiento de recepción para mejorar la eficiencia en los procesos internos, teniendo en cuenta que la competencia es fuerte y las barreras de entrada de nuevos mayoristas o distribuidores son bajas. Implementar una herramienta de gestión para mejorar la eficiencia en los procesos internos de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Si bien A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar el mismo no tiene un módulo

específico para el abastecimiento en la recepción lo cual es una falencia a solucionar ya que el mercado responde a necesidades que deben tenerse en cuenta. Debe haber un flujo de información que será de utilidad al momento de aplicar reingeniería o modificar su cartera de productos. (Ver anexo 2).

Por otro lado, la falta de un área de RRHH provoca ineficiencia en el proceso de selección de personal, que tiene como consecuencia la posible contratación de colaboradores que no cuenten con el perfil idóneo a las necesidades de la vacante, lo cual es determinante para incrementar eficiencia, productividad, captación y fidelización de clientes. La inducción de los mismos a los distintos cargos también es otra falencia la cual podrá condicionar lo que ocurra en el futuro en la integración del trabajador y definirá algunos comportamientos como ser; identificación con la empresa, compromiso y dedicación, adaptación al puesto de trabajo y la cultura de la empresa. (Ver anexo 3).

En este aspecto, un Cuadro de Mando Integral le proporcionará un marco en el cual se desarrolle la estrategia, se planteen objetivos presentes importantes que involucren la totalidad de la misma y que permita un ajuste de la estrategia actual, o si es necesario, su reformulación de modo que la empresa no pierda su posicionamiento y competitividad.

Diagnostico organizacional, mediante análisis ANSOFF

Producto Actual

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada (Productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros) ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Es importante destacar que ofrece un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente; con tiempos de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial y posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann's, Ades, Knorr, etc.), más Gillette, entre otras.

Producto Nuevo

Es una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Incursionará en el rubro inmobiliario con loteo, venta y alquiler.

Mercado Actual

Cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Los clientes son en

general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos

Mercado Nuevo

Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik, todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Mercado Inmobiliario y mercado virtual.

Matriz de ANSOFF

	Mercado Actual	Mercado nuevo
Producto Actual	<p>Penetración de Mercado: Es una estrategia de crecimiento destinada a mejorar las ventas por cliente y/o ganarle clientes a la competencia. La empresa podría realizar una campaña de MKT, promociones y publicidad para dicho fin.</p>	<p>Desarrollo de Mercado: Es una estrategia de crecimiento orientada a sumar segmentos de mercados, territorios e incluso nuevos canales de venta. La empresa podría expandirse geográficamente y/o incursionar en el mercado virtual.</p>
Producto Nuevo	<p>Desarrollo de Producto: Es una estrategia de crecimiento cuyo propósito es lograr vender nuevos productos a los clientes actuales. La empresa podría modificar algunas de las características de sus servicios para mejorar la experiencia de compra de sus clientes como ser desarrollando una app y/o página web.</p>	<p>Diversificación: Es una estrategia de crecimiento cuyo objetivo es vender nuevos productos o servicios a nuevos clientes. La empresa podría incursionar en el mercado inmobiliario.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Marco Teórico

Cuadro de Mando Integral

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L lleva 50 años en el sector de productos alimenticios y posee una cadena de salones mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros. Por lo cual se la podría describir como una empresa Retail Mayorista, que con el fin de cumplir sus objetivos resulta conveniente el uso de un Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión, que nace del trabajo mancomunado de Robert Kaplan y David Norton, que traduce la estrategia de la empresa en objetivos que van ligados entre sí, los cuales son medibles mediante unos indicadores y que están ligados con acciones empresariales que buscan principalmente centrar toda la organización en la estrategia, de tal forma que toda la organización de la empresa hable el mismo idioma a la hora del desarrollo de la estrategia.

El CMI al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y proceder de forma proactiva, de manera que pueda actuar sobre las causas, y no sobre las consecuencias; además ofrece un método estructurado para seleccionar indicadores guía, que implica a la dirección de la empresa. (Dávila A. , 1999)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced ScoreCard (BSC) es una herramienta de control de gestión, que transforma la misión y la estrategia en objetivos operativos e indicadores, organizados en cuatro perspectivas diferentes: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento” (Norton R. K., 2000)

Siguiendo la línea de Kaplan y Norton, mediante el uso de un Cuadro de Mando Integral se buscará; traducir la estrategia a términos operativos, alinear la organización con la estrategia, hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el personal, hacer de la estrategia un proceso continuo y movilizar el cambio mediante el liderazgo. En términos prácticos, dicha herramienta de gestión proporcionará el marco en el cual se desarrollará la estrategia, se planteará objetivos presentes importantes que involucren toda la empresa y se desarrollará a partir de 4 perspectivas.

Basado en los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, se describirán Cada una de las perspectivas que componen un Cuadro de Mando Integral: (Norton R. K., 2000)

Perspectiva Financiera

Es el objetivo principal para empresas que buscan maximizar utilidades. A través de los indicadores financieros sabremos si se está cumpliendo con ese fin. El desarrollo financiero de la empresa podrá maximizarse a partir de dos puntos básicos; crecimiento de

sus ingresos y productividad. El objetivo Financiero básico es sostener un aumento de los activos para los propietarios de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Perspectiva del Cliente

Es ofrecer claramente un valor agregado para el cliente. Algunos indicadores comunes de buenos resultados son; satisfacción del cliente, rotación de cliente, adquisición de nuevos clientes, fidelización del cliente, rentabilidad de cliente.

Perspectiva del Proceso Interno

Hacer referencia a como A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. le dará un valor agregado al cliente. Tiene dos componentes comunes; Productos de Valor para el cliente y Mejorar Procesos y reducir Costos para la propuesta financiera. En este sentido se organizan en 4 grupos los procesos internos:

1. Gestión de Operaciones: son los procesos básicos, del día a día.
2. Gestión de Clientes: se profundizan y/o amplían las relaciones con los clientes objetivos.
3. Innovación: comercialización y/o desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios.
4. Reguladores y Sociales: ayudan a operar en las regiones donde A.J. & J.A. Redolfi S.R.L realiza su actividad comercial.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Describe las actividades intangibles de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y su papel en el desarrollo de la estrategia. En este sentido se proponen 3 categorías para estos activos intangibles:

1. Capital Humano: trata de la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requeridos para apoyar la estrategia propuesta.
2. Capital Informativo o de la Información: trata de la disponibilidad de sistemas de información, redes e infoestructuras requerida para respaldar la estrategia propuesta.
3. Capital Organizacional: trata de la disponibilidad de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. para movilizar y sostener el proceso de cambio necesario para ejecutar la estrategia propuesta.

Alinear los objetivos de las 4 Perspectivas, es la clave de la creación de valor para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y por lo tanto de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo al Diagnóstico Organizacional realizado mediante el análisis FODA, se pudieron destacar tanto Debilidades como Fortalezas desaprovechadas en la gestión de A.J. & J.A. Rodolfi S.R.L. Como así también, un modelo de gestión con cierta ineficiencia al momento de implementar estrategias con el fin de maximizar Fortalezas y aprovechar Oportunidades enfrentando las Amenazas y disminuyendo las Debilidades de manera de aumentar su productividad y eficacia organizacional.

Se detectó que el proceso de selección e inducción para nuevos colaboradores en la empresa presenta ineficiencia al no sumar personal idóneo, ubicándola a la misma en una posición de desventaja de frente a la alta competencia existente en el sector. Por otro lado, la falta de un sistema de abastecimiento en la recepción provoca un incremento en los costos operativos e insumos, por lo que la adquisición de dicho sistema beneficiará la vinculación de información en los procesos.

Por lo mencionado es oportuno y conveniente implementar un sistema de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, el cual le permitirá una perfecta combinación entre la visión estratégica y los planes de acción.

Es importante destacar que los objetivos, que se propuso A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., de las 4 perspectivas estarán vinculados ente si por relaciones de causa-efecto. Es decir, los resultados Financieros solo se podrán conseguir si los Clientes Objetivos están satisfechos, y éstos esperarán una propuesta de valor interesante la cual se crea a partir de Procesos Internos que optimicen los productos y servicios que ofrece la empresa, que a su vez mejoran a partir de Aprendizaje y Crecimiento teniendo un personal capacitado en competencias y conocimientos, con disponibilidad de información, es decir, aplicando el Capital Intangible de la empresa en la estrategia propuesta.

La cultura, el compromiso de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. en una búsqueda constante de nuevos objetivos comerciales y creación de valor para sus clientes como así también responsabilidad y compromiso con sus miembros, hacen posible para la empresa la implementación de un Cuadro de Mando Integral.

Plan de Implementación

Posicionamiento Estratégico

A continuación, se replican las declaraciones en cuanto a posicionamiento estratégico, presentes en el material de consulta de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., que servirán de base para la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

Misión

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

Valores

- Respeto: hacia el cliente, el proveedor y el equipo de trabajo que conforma la empresa.
- Confianza: cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra.
- Esfuerzo y dedicación: manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad: creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de equidad, justicia y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

- Sentido de equipo: con la convicción de trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria: buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad.
- Orientación al cliente: respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

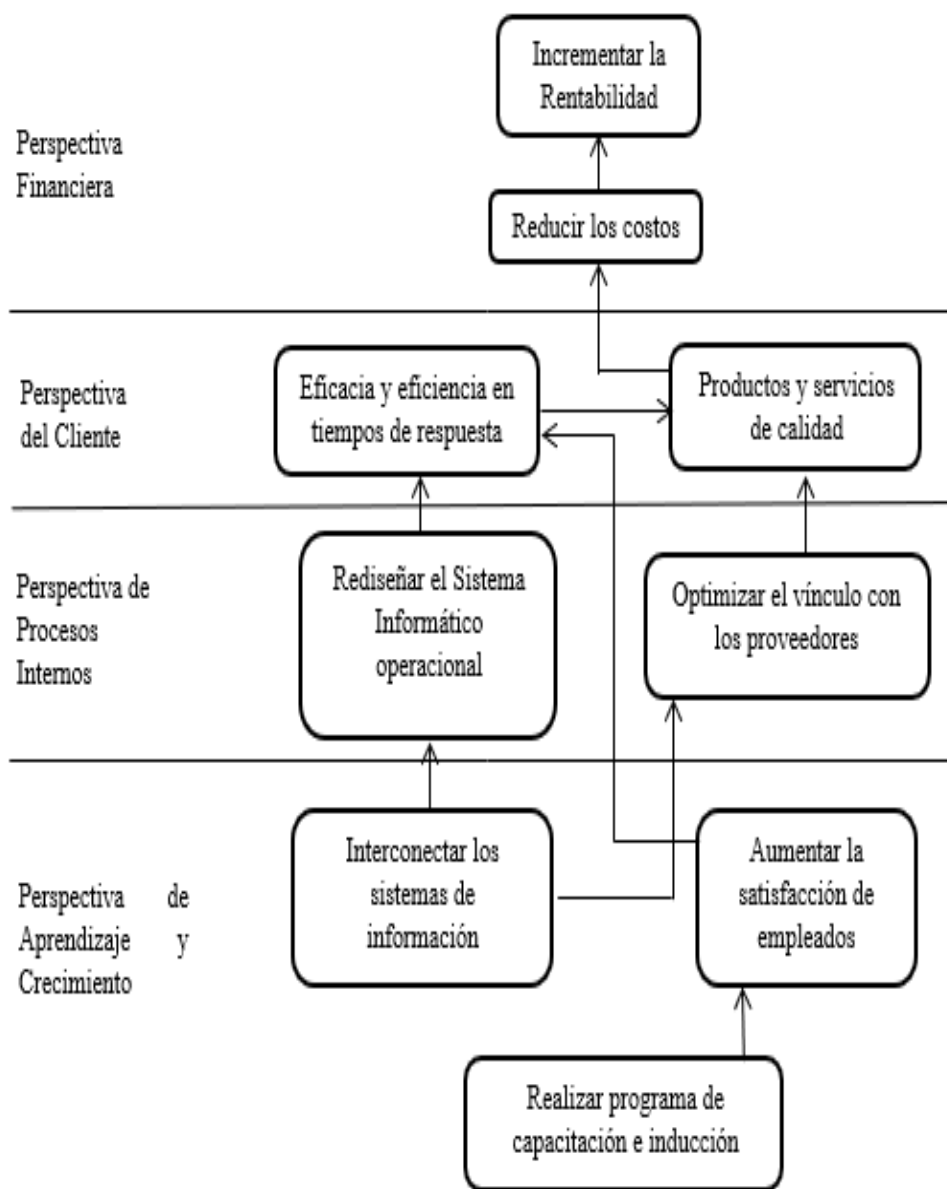
Objetivo General

Desarrollar para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la provincia de Córdoba, en la localidad de James Craik, Argentina, una propuesta Cuadro de Mando Integral correspondiente a una Estrategia Genérica de Diferenciación. Dicha herramienta de gestión será aplicada desde Octubre de 2020 con el propósito de mejorar la rentabilidad de la empresa un 10% anual a partir de Enero de 2021.

Objetivos Específicos

- Rediseño del sistema informático operacional de la empresa durante el año 2020, que le permita reducir sus costos un 20%.
- Implementar un sistema informático de seguimiento y control de gestión durante el año 2020, mediante el cual se vincule toda información relevante en un 100%.
- Realizar un programa de capacitación e inducción a los responsables de incorporar nuevos empleados durante el año 2020, para mejorar su productividad un 50% al finalizar el año 2021.
- Eficacia y eficiencia en los tiempos de respuestas hacia los clientes, con el propósito de cumplir con las expectativas en un promedio no menor al 95% ofreciendo productos y servicios de calidad.
- Aumentar la satisfacción de los empleados en un 20% semestralmente.

Mapa Estratégico A.J. & J.A. Redolfi S.R.L



Fuente: Elaboración propia

Cuadro de Mando Integral A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta	Responsable	Plan de acción
Financiera	Reducir los costos	Costos operativos	Costos operativos/Costos totales * 100	20%	Gte. General y Gte. de Adm. Y Finanzas	Programa de investigación y desarrollo.
		Rentabilidad de activo (ROI)	Utilidad antes de impuestos e intereses/Total activo	10%		Programa que involucre a la fuerza de ventas.
Cliente	Eficacia y eficiencia en los tiempos de respuestas hacia los clientes ofreciendo productos y servicios de calidad.	Satisfacción de clientes	Clientes satisfechos/Clientes totales *100	95%	Gte. de Ventas	Programa de relevamiento de datos de equipo de ventas.
			Nivel de recomendación	8 (puntuación 0-10)		
		Cientes fidelizados	Cientes fidelizados/Clientes totales semestrales *100	20%		
Procesos Internos	Rediseñar el sist. Informático operacional	Ordenes de pedidos perfectas	Ordenes de pedidos sin defectos/Total ordenes de pedido *100	95%	Gte. de Administración y Finanzas y Jefe de Depósito y Logística.	Programa de relevamiento de datos
	Optimizar el vínculo con proveedores	Evaluación de proveedores	Categoría según calidad, serv. y plazo	100 (puntuación 0-100)		Mejorar la comunicación con proveedores, asegurando una mayor estabilidad
Aprendizaje y Crecimiento	Interconectar los sist. de información	Procesos vinculados por sistemas	Procesos vinculados/Total de procesos *100	95%	Gte. General y Asesoría Externa Recursos Humanos	Automatización e interconexión de los sist. de información de los procesos
	Capacitación e inducción a los responsables de incorporar nuevos empleados	Cantidad de RRHH capacitados	RRHH capacitados/RRHH totales *100	100%		Programa de capacitación e incentivo
	Aumentar la satisfacción de los empleados semestralmente	Satisfacción de empleados	Encuesta sobre el nivel de satisfacción de empleados	20%		

Fuente: Elaboración propia.

Alcance

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. lleva adelante una estrategia de Diferenciación a través de los servicios que ofrece, como ser tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial y mix de productos. La propuesta de mejora consiste en implementar una estrategia complementaria que surge del análisis FODA y corresponde

a una estrategia de supervivencia, minimizando sus debilidades para enfrentar las amenazas. Para la puesta en marcha de la misma se utilizara como herramienta de gestión un cuadro de mando integral.

Para su análisis, dado que no es posible ampliar la información primaria por las circunstancias de cursado, se consideraran las ventajas competitivas declaradas y toda información relevante disponible.

Para la propuesta, la etapa de implementación comprenderá un periodo de 13 semanas a partir del mes de octubre del 2020 y su implementación definitiva será desde el mes de enero del 2021.

Presupuesto

Proyecto

Incluye; gastos de pasajes, viáticos, relevamiento de datos, entrevistas, análisis, diagramas, propuesta de Cuadro de Mando Integral. Un estimado de \$150.000 más impuestos

Forma de pago; contado efectivo, transferencia bancaria, cheque corriente.

Asesoría de terceros

- Especialista en RRHH para diagnóstico de competencia \$75.400
 - ✓ Asesoramiento escrito \$1.800
 - ✓ Trabajo Técnico por hora \$500, por 144hs de trabajo \$72.000
 - ✓ Diseño y redacción de Puesto \$1.600
- Especialista en Sistemas Informáticos para análisis funcional \$164.000
 - ✓ Consultoría, por mes \$132.000 más \$2.364 por hora excedente

Asciende a la suma de \$ 239.400 más impuestos.

Aclaración

- Los importes son recabados del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Santiago del Estero y del Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba, previa consulta al Estudio Contable U&U Consultores, el cual otorga asesoría a empresas en materia laboral, impositiva, preparación de carpetas para presentaciones en licitaciones. (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Santiago del Estero, 2020), (Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba, 2020)

ROI

El Presupuesto Total asciende a la suma de \$389.400. Forma de pago a convenir con el especialista.

Beneficio	
Resultado del Ejercicio período 2018	\$ 6.195.536,11
Resultado del Ejercicio Proyectado a periodo 2020	\$ 11.151.964,99
Rentabilidad proyectada 10%	\$ 12.267.161,49
Incremento 10%	\$ 1.115.196,50

Fuente: Elaboración propia

Dato presente en el materia de consulta de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Resultado Neto al 31/12/18 \$6.195.536,11 (Ver anexo 4).

Proyectado al año 2020 considerando el índice de inflación es \$11.151.964,99, y la empresa espera un incremento en su rentabilidad del 10% que corresponde a un total de \$1.115.196,50.

Costo de implementación del Cuadro de Mando Integral \$389.400

$$\text{ROI} = [(\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}] * 100$$

$$= \$[(1.115.156,5 - 389.400) / 389.400] * 100 = 186\%$$

Dicho resultado representa que por cada peso invertido se obtendrá \$186 de ganancia.

Etapas de Implementación

La dirección de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. aprueba el proyecto que consiste en desarrollar un Cuadro de Mando Integral.

Prueba de Implementación

La propuesta se encontrará bajo revisión, adaptación, evaluación y ajuste durante un periodo de 13 semanas a partir de Octubre de 2020. Tendrá cuatro encuentros presenciales de aproximadamente 5hs de duración a detallar:

- Primer encuentro 5/10/20: se presentará de manera general la propuesta a todo el personal involucrado. Se realizaran entrevistas en las áreas donde se desarrollan los objetivos con sus respectivos indicadores y se aclararán dudas, se desarrollaran planes de trabajo para las 3 semanas siguientes y se designara responsable del seguimiento interno.
- Segundo encuentro 26/10/20: se recopilara la información de indicadores, aclararan dudas, revisaran inconvenientes y se desarrollarán planes de trabajo para las próximas 3 semanas. Se contratará un especialista en RRHH para realizar un diagnóstico de competencias, con una duración aproximada de 2 semanas.
- Tercer encuentro 16/11/20: tercera ronda de entrevistas para las cuales se tendrá en consideración los aportes del especialista en recursos humanos y se desarrollaran planes de trabajo para las próximas 4 semanas.
- Cuarto encuentro 9/12/20: cuarta ronda de entrevistas. Revisión del plan estratégico para 2021 y se fijaran objetivos definitivos con sus respectivos indicadores. Se contratará un especialista en Sistemas Informáticos para el análisis funcional, con una duración aproximada de 8 semanas. Se armara el Cuadro de Mando Integral definitivo para el año 2021 y se desarrollaran planes de trabajo para las próximas 14 semanas.

Implementación Definitiva

Con las correcciones realizadas y diseñado el Cuadro de Mando Integral definitivo, se procederá a su implementación desde Enero de 2021. Se realizaran rondas de entrevistas por áreas funcionales, recopilando datos, aclarando dudas, se evaluaran propuestas de ajustes y se desarrollara el plan de trabajo para las próximas 14 semanas.

El quinto encuentro será el 15/03/21, el sexto encuentro será el 14/06/21 y el séptimo encuentro será el 20/09/21.

Por último el octavo encuentro será el 20/12/21, donde se realizara la última ronda de entrevistas del año por áreas funcionales, recopilando datos, aclarando dudas, se evaluaran propuestas de ajuste.

Diagrama de Gantt

	Fechas							
	Prueba de Implementación				Implementación Definitiva			
	05/10/20	26/10/20	16/11/20	09/12/20	15/03/21	14/06/21	20/09/21	20/12/21
1er encuentro								
2do encuentro								
3er encuentro								
4to encuentro								
5to encuentro								
6to encuentro								
7mo encuentro								
8vo encuentro								

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusión final del presente Reporte de Caso y luego del diagnóstico realizado, se puede señalar que la empresa participa de un mercado donde la competencia es fuerte y las barreras de entrada de nuevos mayoristas o distribuidores son bajas, la misma tiene una posición privilegiada en gran medida correspondiente a sus 50 años de trayectoria. También se puede observar como problemática, que la ineficiencia en los procesos internos como la selección e inducción de empleados y en el sistema de abastecimiento de recepción, terminan por truncar la productividad de la empresa, ya que un RRHH no capacitado y un sistema de gestión no diseñado para tareas fundamentales, dificultan la posibilidad de toma de decisiones oportunas pudiendo provocar cuellos de botella, aumento en sus costos e impactar negativamente en la rentabilidad de la empresa.

La empresa está en condiciones de llevar adelante la propuesta, ya que la misma es una inversión que puede afrontar económicamente y le traerá beneficios incrementando su rentabilidad. Si bien los resultados corresponden a la duración del proyecto, estas se sostendrían en el tiempo al optimizar sus procesos internos, por lo tanto, sería un beneficio a futuro más allá del horizonte temporal de estudio.

Luego, resulta conveniente la definición de una estrategia complementaria de Supervivencia, a la estrategia genérica de Diferenciación definida por la empresa. A través de la creación e implementación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica, la empresa obtendrá beneficios presentes y futuros, ya que su correcta implementación será fuente de información que ayudará a la comunicación, feedback, orientación, seguimiento del cumplimiento de la estrategia, en definitiva, a gestionar la empresa eficientemente.

Es importante destacar que algunos de los miembros de la empresa posiblemente presenten resistencia al cambio, debido a que la propuesta involucra la interrelación y coordinación de los mismos, lo cual deberá ser contemplado por el área correspondiente.

Como recomendaciones finales se propone estudiar la implementación de futuras medidas, como ser:

- La creación de un departamento de MKT que le permita entre otras cosas incrementar la fidelización y cantidad de clientes aprovechando su estructura como empresa, las facilidades y servicios que les brinda.
- Diversificar sus activos mediante inversiones paralelas en el mercado financiero, como ser, el lanzamiento de una tarjeta de crédito para financiar a sus clientes.
- Estrategias complementarias a la de Diferenciación adoptada por la empresa, como ser; Estrategias Horizontales de Fusión y Adquisición, Estrategias de Integración Vertical, Estrategias de Subcontratación, Alianzas Estratégicas y Asociaciones.

Biografía

- ámbito. (17 de mayo de 2020). *Coronavirus: ¿cuáles son los sectores más y menos afectados por la pandemia?* Obtenido de ámbito: <https://www.ambito.com/economia/coronavirus/cuales-son-los-sectores-mas-y-menos-afectados-la-pandemia-n5103120>
- ámbito. (27 de Abril de 2020). *Las marcas apuestan al e-commerce para combatir el Covid-19.* Obtenido de ámbito: <https://www.ambito.com/economia/e-commerce/las-marcas-apuestan-al-combatir-el-covid-19-n5098147>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2020). *Estudio Anual de Comercio Electrónico.* Obtenido de Cámara Argentina de Comercio Electrónico: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Santiago del Estero. (2020). *Honorarios Mínimos Éticos.* Obtenido de Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Santiago del Estero: <https://cpcese.org.ar/matriculados/honorarios-minimos-eticos>
- Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba. (1 de Enero de 2020). *Tabla de Honorarios.* Obtenido de Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba: <https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios>
- Daniel, B. G. (1 de junio de 2020). *Coronavirus en la Argentina: los efectos de una cuarentena que puso en jaque a la economía.* Obtenido de infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/06/01/coronavirus-en-la-argentina-los-efectos-de-una-cuarentena-que-puso-en-jaque-a-la-economia/>
- Dávila, A. (1999). El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos.*
- Dávila, D. (2 de Agosto de 2019). *Cómo está Argentina en el ranking mundial de la innovación.* Obtenido de La Voz: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/como-esta-argentina-en-ranking-mundial-de-innovacion>
- Dinatale, M. (30 de Marzo de 2020). *Argentina insistió ante el G20 en la necesidad de crear un fondo de emergencia humanitaria y destrabar el comercio.* Obtenido de infobae: <https://www.infobae.com/politica/2020/03/30/argentina-insisito-ante-el-g20-en-la-necesidad-de-crear-un-fondo-de-emergencia-humanitaria-y-destrabar-el-comercio/>
- Dirección General de Estadística y Censos. (2019). *Gran Córdoba, disminuye el empleo y el desempleo en el cuarto trimestre del año.* Obtenido de Dirección General de Estadística y Censos: <https://estadistica.cba.gov.ar/publicacion-sfi/gran-cordoba-disminuye-el-empleo-y-el-desempleo-en-el-cuarto-trimestre-del-ano/>
- Filgueira Belen, C. V. (20 de abril de 2020). *Coronavirus en Argentina: a un mes de la cuarentena, cómo analizan los expertos la eficacia de la medida.* Obtenido de

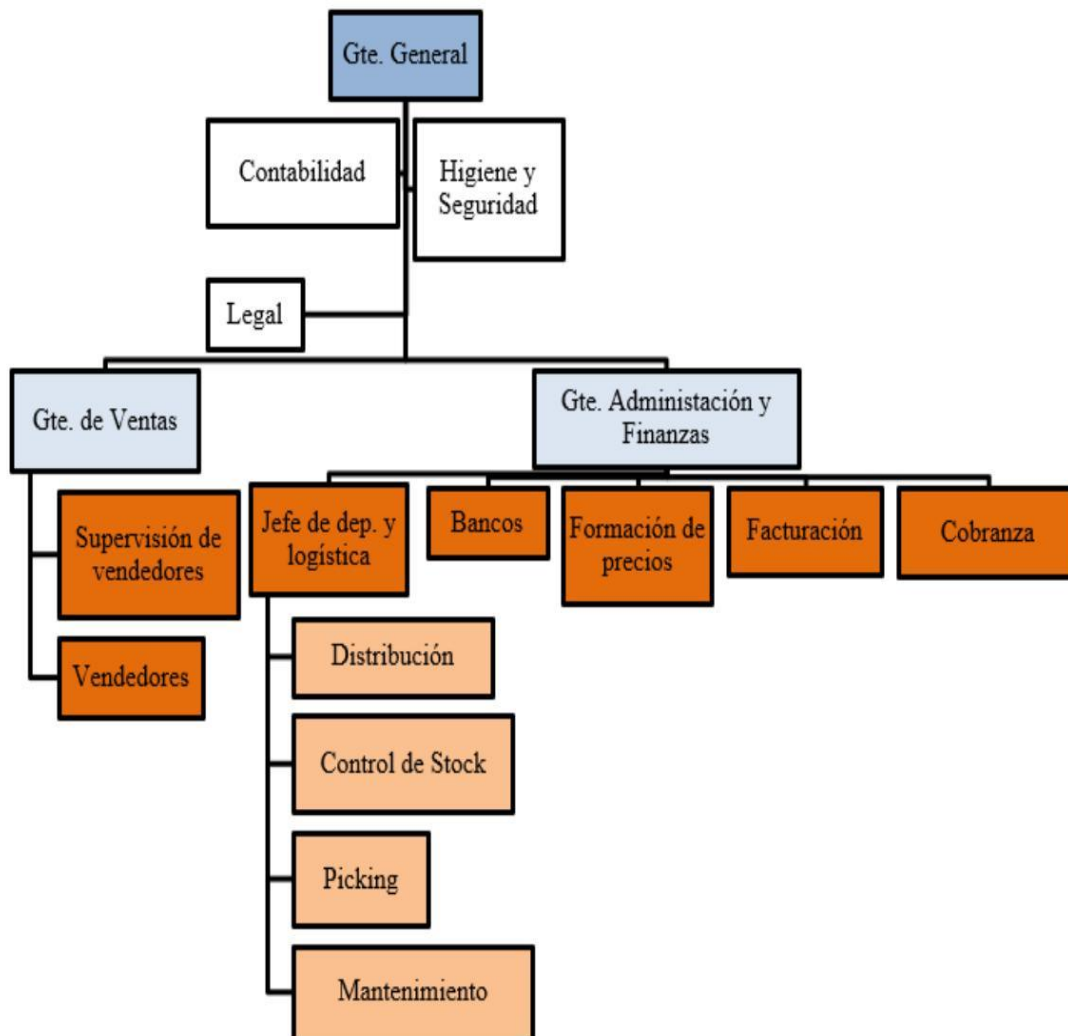
- infobae: <https://www.infobae.com/coronavirus/2020/04/20/coronavirus-en-argentina-a-un-mes-de-la-cuarentena-como-analizan-los-expertos-la-eficacia-de-la-medida/>
- INDEC. (2019). *Mercado de trabajo. Tasas e.* Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf
- INDEC. (2020). Obtenido de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/>
- infobae. (18 de febrero de 2017). *Consumo sustentable: un tercio de los compradores elige marcas de producción ecológica.* Obtenido de infobae: <https://www.infobae.com/economia/rse/2017/02/19/consumo-sustentable-un-tercio-de-los-compradores-elige-marcas-de-produccion-ecologica/>
- infobae. (9 de abril de 2020). *El Gobierno le otorgó a los intendentes el control de precios en los pequeños comercios.* Obtenido de infobae: <https://www.infobae.com/politica/2020/04/09/el-gobierno-le-otorgo-a-los-intendentes-el-control-de-precios-en-los-pequenos-comercios/>
- Ingenio Empresa. (2021). *7S de Mckinsey: Qué es y cómo se emplea.* Obtenido de Ingenio Empresa: <https://www.ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey/>
- Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (8 de Agosto de 2019). *Huellas ambientales, la nueva tendencia.* Obtenido de Instituto Argentino de Normalización y Certificación: <http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=44&IDN=819&mpal=no&alias=>
- Ministerio de Economía de la Nación. (2020). *Medidas Económicas COVID-19.* Obtenido de Ministerio de Economía de la Nación: <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19>
- Ministerio de Salud-Gobierno de la Provincia de Córdoba. (1 de Abril de 2020). *Protocolo de abordaje COVID-19 Provincia de Córdoba.* Obtenido de Ministerio de Salud-Gobierno de la Provincia de Córdoba: <https://www.cba.gov.ar/wp-content/uploads/2020/04/01.04.2020-PROTOCOLO-COVID-19-C%C3%93RDOBA-1.pdf>
- Montiveros, S. (5 de Marzo de 2020). *Una ONG internacional le bajó la nota a Argentina por la liberación de presos K.* Obtenido de Memo: <https://www.memo.com.ar/poder/una-ong-internacional-le-bajo-la-nota-a-argentina-por-la-liberacion-de-presos-k>
- Natalia, D. (31 de marzo de 2020). *En medio de la pandemia, el Gobierno analiza prohibir despidos y suspensiones por decreto.* Obtenido de infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/31/en-medio-de-la-pandemia-el-gobierno-analiza-prohibir-despidos-y-suspensiones-por-decreto/>
- Norton, R. K. (2000). *El cuadro de mando integral.* Valletta Ediciones.

Norton, R. S. (s.f.). ¿ Por que necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral? En R. S. Norton, *The Balanced Scorecard* (pág. 34). Gestión 2000 S.A.

Anexos

Anexo 1

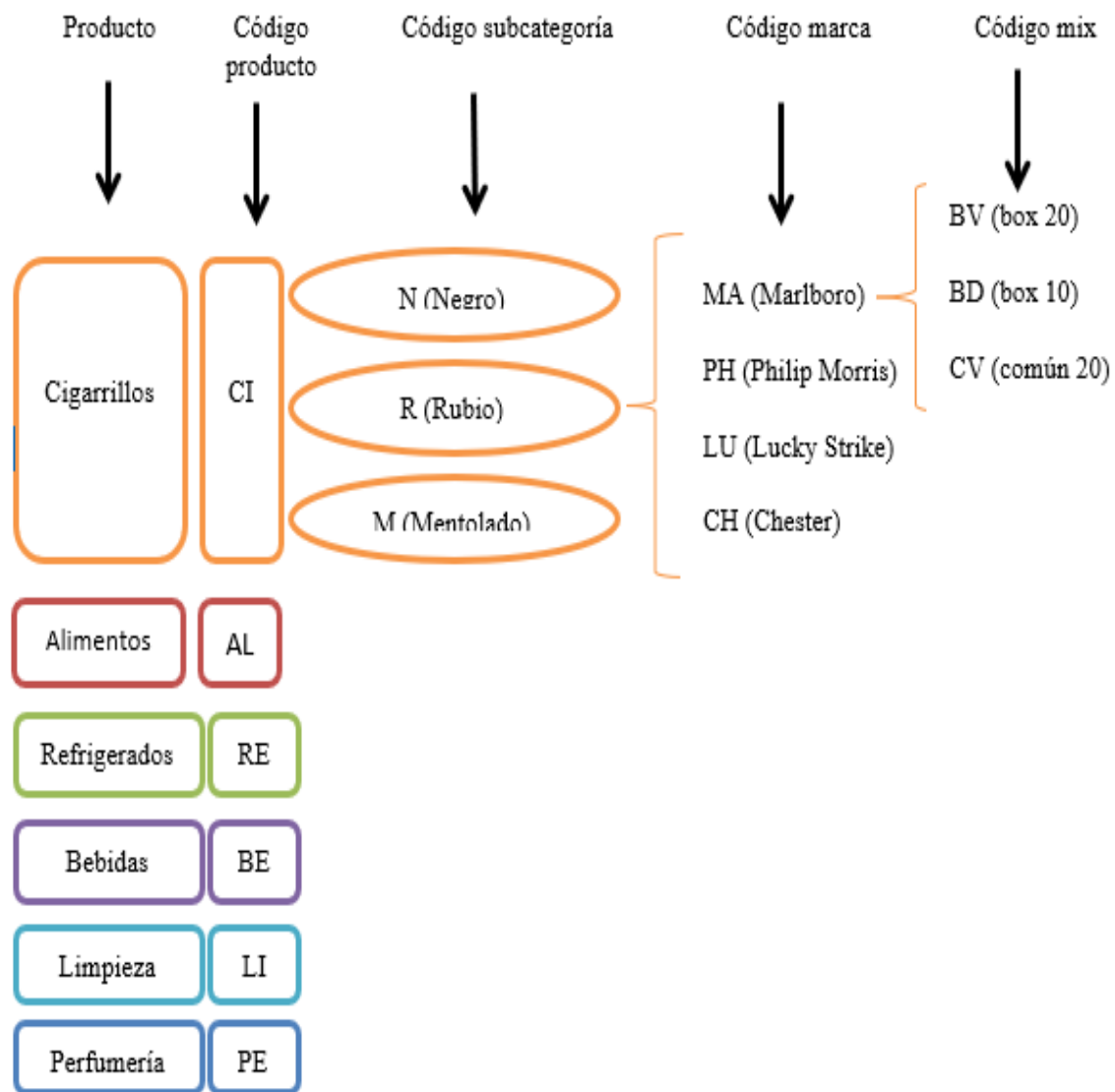
Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2

Sistema Informático



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3

Proceso de Selección

Proceso de Selección de Personal	
Etapas	Acciones
Definición del Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con el responsable del proceso en la empresa, donde se definirá el perfil de los candidatos (análisis del puesto, definición de tareas, responsabilidades, formación requerida, etc.) • Validación del perfil por parte del responsable del proceso.
Preselección	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de la oferta de trabajo, se analizará la base de datos de la empresa y recepción de curriculums.
Selección y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizarán entrevistas personales y/o via Skype, pase de pruebas psicotécnicas y profesionales para seleccionar en función de los requisitos del puesto (test de personalidad, habilidades y aptitudes, cuestionarios de información gral. y pretensiones profesionales, etc.). • Entrevista en profundidad de candidatos preseleccionados. • Realización de informes de evaluación personal y profesional de los 3 candidatos finalistas para el puesto a cubrir.
Presentación de candidatos	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría y apoyo para preparar las entrevistas finales al responsable de selección de personal, entre los candidatos finalistas. • Comunicar al candidato que fue seleccionado y agradecer a quienes no y participaron del proceso.
Seguimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un seguimiento del candidato seleccionado hasta su integración en la empresa. • Reunión de seguimiento con el candidato, para valorar el cumplimiento de sus expectativas laborales y su adaptación.

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de Inducción

Proceso de Inducción	
Etapa 1: Aspectos generales de la empresa	Etapa 2: Aspectos específicos / Jefe inmediato
<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida por parte del Gerente General de la empresa. • Historia. • Misión, Visión y Valores. • Políticas. • Estructura Organizacional. • Normas de comportamiento interno. • Recorrido. • Presentación con Jefe inmediato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos del puesto. • Normas de seguridad. • Recorrido por el puesto. • Sesión de preguntas y respuestas. • Presentación con sus compañeros.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		249.898.421,48	217.995.357,13	176.171.251,81
Resultado Bruto		68.959.226,30	57.336.491,75	44.094.227,29
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
Resultado Actividad Principal		49.914.149,49	27.854.570,55	23.447.178,81
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias		3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
Resultado Final		6.195.536,11	4.326.650,21	5.188.986,52

Fuente: A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.